**湖北省鄂州市鄂城区古楼街道：“信托制”物业+民主协商，破解基层治理难题**

（北京市通州区文景街道）

在新型城镇化深入推进的背景下，我国城市基层治理正经历系统性变革。2025年从中央到地方的政策体系围绕物业管理领域进行深度调整，为“信托制”小区治理模式的全面推广提供了制度支撑与实践路径。近年来，国家高度重视基层治理创新，在“十四五”规划中明确提出“完善城乡社区治理体系”，鼓励探索“信托制”物业服务模式。湖北省委社会工作部联合省住建厅2024年11月发布《关于深化社区物业党建联建促进基层治理水平提升的通知》（鄂建文〔2024〕32号），第九条提出：创新物业服务按质付费机制，推行“酬薪制”“信托制”模式，按“以收定支”原则由业主大会、业委会与物业企业共同确定服务内容、年度计划及标准。

随着城市化进程加快，传统物业服务模式暴露出权责不清、信息不透明、居民参与度低等问题。“信托制”小区治理模式以“公开透明、阳光信义”为核心，通过重构业委会、业主、物业、三方关系，推动小区治理向专业化、规范化转型。基于上述政策背景与实践要求，湖北省鄂州市古楼街道深耕细作、创新实践，探索将“信托制”物业服务模式作为破解基层治理难题的创新实践路径。

# 一、精准引领，构建五级党组织层级联动

首先，古楼街道党工委充分发挥指挥引领作用。联合专业团队对计划实施的21个试点小区展开深入调研，形成“一小区一策略”的导入方案。同时，开展“1+6”的培训活动，为社区赋能。

其次，社区党委有效发挥组织协调作用。成立专门工作班子，社区书记带头，以网格员作为业务骨干，统筹整合党支部、网格等力量，进行系统学习，压实工作责任。

再次，小区党支部发挥阵地作用。进行每个小区的开放式预算宣传，让党员与群众充分了解小区资金预算构成。楼栋党小组发挥动员作用。积极动员楼栋党员、居民参与过程人民民主协商，共同参与小区事务的讨论。最后，党员中心户发挥宣传员作用。通过党员学习开放式预算的方式，在小区以支部会、坝坝会等形式向居民广泛宣传小区预算，详细讲解“信托制”小区治理模式的内容，在试点小区累计开展共227余场居民讲解活动。

# 二、分类治理，推动物业与居民信义治理

老旧小区连片推行信托制自管+清单式物业服务。按照质价相符、以收定支、量入为出的原则，组织居民协商出保安、保洁、绿化管理等各方面需求，形成需求清单。由业主大会根据需求清单编制详细收支预算和服务标准。委托服务公司开展小区物业服务，物业公司按照约定的标准收取物业费，并将小区物业费及公共收益的5%～12%作为酬金，充分保障业主决定权和自主权。

超大型老旧小区推行信托制物业服务模式。官柳小区系鄂钢企业改制小区，共4956户，建成近30年，存在环境脏乱差、基础设施薄弱、物业服务不到位、居物关系紧张等问题。经过精准研判、有序推进，成功探索超大型小区导入“信托制”物业服务模式。

一是精准式摸底调研。在小区开展“解剖麻雀式”调研，找准找实“信托制”物业在街道的实践路径。组织小区党支部、业委会、志愿者多轮次入户走访，摸清每个小区家底，进行全方位“体检”。

二是矩阵式评估研判。加强对各类信息的梳理、汇总、评估，分小区制定需求、契机、收支“三本账”，精准研判小区对应的导入方式。

三是定制式设计方案。遵循党建引领、基层民主协商、居民主体、社区协助、过程导向、权责对等6个方面原则，根据小区实际情况召开“一小区一策略”推进会，协商制定导入“信托制”物业的“一小区一方案”。

# 三、民主协商，保障居民全程式参与共治

其一，深入开展预算协商。在需求搜集阶段，各社区均实行开放式预算制度，接受居民议事代表至少两轮的深入讨论。官柳社区连续两个月与业委会就预算问题进行协商，飞鹅社区的中心医院宿舍也展开了几轮预算讨论。居民议事代表们积极履行职责，确保预算事项最大限度地符合社区实际情况和居民需求，从而保障预算的合理性和可执行性。

其二，广泛推进宣传协同。在信托制小区治理引导实施期间，累计7家社会组织、物业等积极参与，协助社区大力开展账户独立、公开透明、信义为本、质价相符等方面的宣传工作，有效传播小区治理的正确理念和规范要求，为决策的顺利推行奠定良好群众基础。

其三，科学制定治理决议。在决议制定期间，21个小区充分尊重民主决策和科学决策的原则，在街道和社区的专业指导与引领下，通过党组织与居民、业主共同参与的居民会议或业主共同决定的形式，严谨、科学地形成信托制小区治理的各项决议，保障了决议的权威性和有效性。

# 四、网格参与，推动群众全方位实施监察

首先，发挥“主人”效能。在开放式预算环节，网格员积极参与讨论，对物业服务人的预算进行严格监督，确保其真实性与有效性。

其次，担当“哨兵”职责。在信托制模式运行进程中，网格员在党组织引领下，密切监督物业服务人依照预算开展服务，保障服务的规范与高效。

最后，充当“连接”桥梁。网格员与邻里携手参与协商议事，通过基层民主协商的方式，共同解决物业服务过程中出现的各类问题。冶建小区借助网格员搭建的连心桥，成功解决了74件问题。

# 五、协同推进，构建社区小区治理双协商

一是推进三年行动引导实施信托制小区治理。按照街道统一部署，专家有序教学，社区逐年推动，有计划有目标的在三年内在177个治理单元引导实施信托制小区治理，探索商品房小区信托制。

二是建立社区参与小区治理的协商议事机制。社区明确监察人责任，从两委中确定小区监察人名单，学习开放式预算，学习开放式预算下的协商议事，发挥五级党组织作用，运用五民工作法，从群众中来到群众中去，做到社区到小区中充分协商。

三是建立小区协同社区“共商+共评”链条式管理机制。建立健全小区监督机制。小区成立了监督委员会，定期审查小区的财务收支状况，并对物业和业委会的职责执行情况进行持续监督。业主大会授权部分业委会成员、党员代表以及居民代表担任小区监察人，全面监督物业服务的质量。合同中明确规定，物业公司有责任对业主提出的疑问进行自我证明，这有效地促使物业回归其应有的管家角色。健全小区议事协商体系。严格落实社区党组织领导下的小区党支部、业委会、物业服务企业“三方协同”机制，发挥小区党支部在小区治理中组织引领、统筹协调、推动落实三大作用。建立健全居民评议机制。坚持以群众满意为工作标准，定期组织居民对小区党支部、业委会、物业公司的工作成效进行民主评议，推动小区各类组织建优建强。以“线上+线下”问卷等形式，从服务事项、服务人员、资金使用等方面对物业公司开展多维度满意度测评，针对满意度较低的事项，听取物业的情况说明及提升计划，不断推动小区物业与小区居民“双向奔赴”。

# 六、重构信义，打造生活高感知幸福场景

其一，独立账户，资金透明带来幸福安心。由业委会开设“双密码”独立账户，物业公司按照开放式预算花钱。业主们可线上通过APP，也可线下通过小区公示栏等审阅物业服务“账本”，确保物业服务公开透明、过程量化、质价相符。2023年，共有住户295户的飞鹅社区冶建小区经业主大会同意，提取小区车主交的13050元小区共有基金和共建单位帮扶的20000元资金，用于小区安装道闸。小区居民全程参与物业公司在道闸采购、安装、支付资金等每个环节，通过小区公示栏和“双密码”账户等平台查看物业收支情况，共同监督物业服务，实现了透明化管理。小区物业缴费率上升30%、居民满意度上升90%，目前小区收费率达到84%。

其二，党组织带头，问题解决收获幸福舒心。冶建小区、官柳小区、华润园小区等通过党组织开头的开放式预算研讨，基层民主协商，高效解决物业服务难题。这种党建引领与居民参与相结合的方式，不仅增强了居民的归属感和责任感，也促进了小区内部的和谐与稳定。居民们积极参与小区管理，共同商讨治理事宜，形成了共治共享的新格局。在这个过程中，居民们不仅解决了实际问题，也增强了彼此之间的信任和友谊。

其三，共同营造，小区变好感受幸福开心。实施信托制度后，小区将不会遭遇亏损问题。通过透明的开放式预算，能够合理规划营造经费。网格员作为热心的邻居，与业主们共同参与议事讨论和社区生活营造。例如，官柳小区每年预计可结余超过9万元，确保业主缴纳的物业费真正用于提升小区服务。随着小区环境的改善和邻里关系的和谐，居民们都能感受到幸福和快乐。

2024年以来，湖北省鄂州市古楼街道持续发力，大力推进信托制小区治理，成效斐然。工作中，各级党组织充分发挥党建引领作用，构建五级党组织层级联动体系，全方位推进工作。针对不同类型小区实施分类治理，并通过深入开展预算协商、广泛宣传协同以及科学制定治理决议等民主协商方式，保障居民全程参与共治。

此外，开展三年行动引导“信托制”小区治理，建立社区与小区间的协商议事、监督及评议等机制，协同构建良好治理环境。这些举措成效显著，成功导入 21 个信托制小区，总结出1套本土化导入手册，部分小区如冶建小区物业费缴费率提升至 84%、居民满意度提高 90%。

其中4956户的超大型国企改制官柳小区的引导实施，为全国信托制物业服务模式做出了经验贡献，官柳小区每年结余超9万元，有效改善了小区环境，促进邻里和谐，极大地提升了居民的获得感、幸福感与安全感，开创了社区和谐治理的崭新局面。

湖北省鄂州市古楼街道以“信托制”为载体，不断创新基层治理体制机制，以全过程人民民主为路径不断激发居民群众参与基层社会的内生动力，促进基层社会和谐稳定，推动基层社会治理水平提升，让广大居民群众的获得感、幸福感、安全感更加充实、有保障、更持续。